# **COMPTE-RENDU**

# CÉRÉMONIE DE REMISE DU GRAND PRIX DE L'ASSEMBLEE GENERALE 2013

10 juillet 2013
Journées Internationales de Paris EUROPLACE
Pavillon d'Armenonville

# Nouveaux défis des AG : innover, se différencier, refléter la diversité des publics ?



Allocution de clôture de la Cérémonie par Bernard Cazeneuve, Ministre délégué auprès du Ministre de l'économie et des finances, chargé du budget

La Cérémonie du Grand Prix de l'AG 2013 a rassemblé plus de 400 participants d'horizons pluridisciplinaires, en présence notamment de Bernard Cazeneuve, Philippe Marini, Gérard Mestrallet, Jean-Dominique Senard, Martin Bouygues et Bruno Bich.

Le Grand Prix de l'AG est piloté par Capitalcom en partenariat avec :























### 10h30 – OUVERTURE

### Caroline de La Marnierre, Présidente de Capitalcom



Nous nous réjouissons de vous accueillir aussi nombreux pour la 8ème Édition du Grand Prix de l'Assemblée Générale qui se déroule, comme chaque année, dans le cadre des Journées Internationales de Paris EUROPLACE et qui récompense les entreprises dont les Assemblées Générales correspondent aux meilleures pratiques de Place, au vu d'une grille d'une centaine de critères. Votre mobilisation, qui va crescendo au fil des ans, témoigne de l'intérêt croissant pour ce rendez-vous annuel de plus en plus stratégique

entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Nous souhaitons remercier notre Jury - particulièrement prestigieux et composé de 23 membres issus de mondes pluridisciplinaires (financiers, économistes, juristes, comptables, experts en gouvernance, en RSE, universitaires et grandes écoles) - pour la qualité de son engagement, la pertinence de son implication et, surtout, sa très grande fidélité. Les deux co-présidents de notre Jury, **Philippe Marini**, Sénateur-Maire de Compiègne et Président de la Commission des Finances du Sénat et **Gérard Mestrallet**, Président-Directeur Général de GDF SUEZ et Lauréat de l'Édition 2012, nous ont, en outre, porté et éclairé tout au long de cette année. Ils resteront d'ailleurs avec nous pendant toute la Cérémonie. Le Grand Prix a également bénéficié d'un véritable élan et du fort dynamisme du Club des 10 Partenaires (Paris EUROPLACE qui nous fait l'honneur de nous accueillir, DLA Piper, l'AFG, la CNCC, la DFCG, l'ESSEC, NYSE Euronext, la SFAF, l'IFA et Vigeo) au cours de cet exercice.

Les 5 Lauréats de notre 8<sup>ème</sup> Edition participeront à nos trois tables rondes consacrées à la Gouvernance, à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et aux Assemblées Générales, modérées par le Sénateur Philippe Marini et avec le concours de Gérard Mestrallet. Enfin, nous aurons l'honneur d'accueillir Bernard Cazeneuve, Ministre délégué auprès du Ministre de l'Economie et des Finances, chargé du budget, pour clôturer notre Cérémonie.

#### Gérard Mestrallet, Président-Directeur Général de GDF SUEZ, société lauréate 2012



Merci au Jury et aux Partenaires du Grand Prix de l'Assemblée Générale 2013 pour l'organisation de cette Cérémonie, réunir tant de Présidents est une véritable performance! Je suis très heureux de les accueillir ici. C'est un honneur de co-présider le Jury aux côtés de Philippe Marini, Sénateur-Maire de Compiègne et Président de la Commission des Finances du Sénat. Nous avons beaucoup travaillé, dans la bonne humeur, de façon très professionnelle avec tous les Membres du Jury au cours des trois

sessions de travail. J'aimerais remercier et féliciter les équipes de Capitalcom, DLA Piper et l'ESSEC, qui ont assisté à toutes les AG et nous en ont rendu compte de manière vivante et engagée. L'AG est un temps fort de la relation avec les actionnaires individuels, salariés et institutionnels. C'est un lieu d'échange et de rencontres, qui permet de valoriser l'engagement et de cristalliser une relation de confiance avec les actionnaires.

Participer au Jury a en outre constitué un facteur de stimulation important pour GDF SUEZ. Nous bénéficierons des meilleures pratiques des entreprises pour concourir l'année prochaine. C'est essentiel, car les actionnaires individuels sont nos interlocuteurs de bon sens et qu'il est important de leur redonner le goût de la Bourse, en dépit d'un contexte contrasté.

Chez GDF SUEZ, nous comptons près d'un million d'actionnaires individuels, dont la fidélité constitue un atout dans la transformation profonde de nos marchés, et en particulier celui de l'énergie.

Depuis 2008, le nombre d'actionnaires individuels a connu une érosion considérable en France. Il est indispensable que le système fiscal français protège les investissements de long terme et les investissements à risque. Cette année, les entreprises se sont engagées pour rendre leur place aux actionnaires individuels et les dirigeants ont notamment tenu à leur témoigner toute la considération qu'ils méritent. Depuis 5 ans, le Jury a pu observer une tendance à la professionnalisation des discours sur les thématiques de la stratégie, des métiers ou encore des risques. A ce titre, les entreprises ont



davantage mis en valeur leur stratégie de différenciation et les spécificités de leur business model. Tous ces efforts de pédagogie ont finalement rendu les Assemblées Générales plus agréables, plus ouvertes et plus diversifiées. N'oublions pas que l'AG constitue un moment de communication avec les actionnaires, mais aussi avec un public beaucoup plus large. Toutes les parties prenantes de l'entreprise sont désormais à prendre en compte lors de la préparation des Assemblées Générales. Nombre d'entreprises se sont efforcées d'anticiper cette tendance en développant la thématique de la performance sociale – chère à Caroline de La Marnierre – et de l'emploi, tout particulièrement en France. Nous aurons l'occasion de dialoguer sur ces sujets avec les cinq Lauréats de cette année. Je vous souhaite une excellente Cérémonie!

Diffusion du clip « Regards croisés sur les Assemblées Générales 2013 » avec les consultants de Capitalcom, les avocats de DLA Piper et les étudiants de l'ESSEC.



Cliquez sur l'image pour suivre le lien.

#### ANIMATION DES TABLES RONDES

**Philippe Marini**, Président de la Commission des Finances du Sénat, Sénateur-Maire de Compiègne et co-président du Jury du Grand Prix de l'AG 2013



Je suis très honoré d'officier cette Cérémonie de Remise des Prix en tant que coprésident du Jury pour la huitième année consécutive. Tout d'abord, je souhaiterai attirer votre attention sur le fait que les entreprises qui ont une origine « familiale » sont des entreprises très bien classées cette année et je souhaite qu'elles en soient particulièrement félicitées. A travers ces tables rondes, nous voulons vous faire partager les grandes lignes auxquelles notre Jury adhère. Gérard Mestrallet a mis l'accent sur les

méthodes de travail de ce Jury, qui se réfère à des règles claires et les fait évoluer avec prudence, pour qu'il y ait une **comparabilité de choix d'une année à l'autre** et pour que les entreprises puissent concourir à nouveau sans être déroutées par une évolution des pratiques.

Notre Jury s'intéresse aux entreprises par le prisme de l'actionnariat que nous considérons comme étant à l'origine de toute légitimité dans une entreprise. L'Assemblée Générale est, en effet, le lieu de présence et d'expression des actionnaires dans toute leur diversité.



## 10H45 - TABLE RONDE « PRIX DE LA GOUVERNANCE »













- 1. Philippe Marini, Président de la Commission des Finances du Sénat, Sénateur-Maire de Compiègne et co-président du Jury du Grand Prix de l'AG 2013
- 2. Gérard Mestrallet, Président-Directeur Général de GDF SUEZ, société Lauréate 2012
- 3. Martin Bouygues, Président-Directeur Général de Bouygues
- 4. **Viviane de Beaufort**, Full Professor à l'**ESSEC Business School**, experte en gouvernance d'entreprise européenne
- 5. Paul-Henri de La Porte du Theil, Président de l'AFG (Association Française de la Gestion Financière)
- 6. Hélène Ploix, membre du Conseil d'Administration de l'IFA (Institut Français des Administrateurs)

Remise du « *Prix de la Gouvernance* » à **Martin Bouygues**, Président-Directeur Général de **Bouygues** par **Paul-Henri de la Porte du Theil** et **Hélène Ploix** 





# PRIX DE LA GOUVERNANCE – AG BOUYGUES

- Présentation des changements dans la composition du Conseil par le Président du Comité de sélection, Jean Peyrelevade, dans un clip vidéo
- Rappel de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et présentation de l'évolution de la rémunération d'Olivier et Martin Bouygues, dans toutes leurs composantes, depuis 2008
- Montant des jetons de présence versés selon le profil de chaque administrateur
- Mise en valeur du dispositif Groupe en matière de contrôle interne et d'éthique
- Rappel de la charte de déontologie et du règlement intérieur du Conseil















REMISE DE PRIX



**Philippe Marini**: Ma question à Martin Bouygues, Lauréat du Prix de la Gouvernance, porte sur le *Say on Pay* et les principes qui doivent selon vous le régir: doit-il être consultatif ou contraignant? que signifie sa mise en place en termes de politique globale de rémunération et de répartition des responsabilités dans l'entreprise? Doit-il, enfin, s'appliquer de façon collective ou individuelle?

Martin Bouygues: Les relations que nous entretenons avec nos actionnaires sont essentielles. Je souhaiterais également rappeler que l'une des caractéristiques de Bouygues, c'est que l'actionnariat salarié est l'un des plus développés parmi les entreprises du CAC 40. En ce qui concerne le Say on Pay, je n'ai aucun état d'âme. Les rémunérations des dirigeants de Bouygues sont accessibles à tous, tout est transparent. Ce qui m'intéresse, c'est davantage la différenciation entre la rémunération, d'une part; et la responsabilité du Conseil et des cadres dirigeants de l'entreprise, d'autre part. L'entreprise a parfois besoin de recruter dans un cadre complexe. Or, si la rémunération de ce recrutement fait l'objet d'un vote, cela peut être extrêmement pénalisant. S'il s'agit - avec le Say on Pay - de jouer la transparence et de faire en sorte que les actionnaires puissent s'exprimer sur le sujet, alors je n'y suis pas défavorable. Mais j'insiste sur le fait qu'il me semble essentiel de distinguer les responsabilités qui relèvent du Conseil d'Administration et celles relevant de l'Assemblée Générale.

**Gérard Mestrallet**: Si l'on s'en réfère au nouveau code AFEP-MEDEF, le *Say on Pay* – tel qu'il va être mis en place en France – est en effet consultatif et rétrospectif. Je suis à l'aise avec cela.

**Philippe Marini**: Selon vous, y a-t-il eu lieu de s'exprimer en AG sur les principes de la politique de rémunération?

Martin Bouygues: J'ai la chance de présider un Groupe qui place le dialogue au cœur de son ADN. Par exemple, cela fait 24 ans que je rencontre chaque semaine les collaborateurs du Groupe pour dialoguer et échanger. Nous parlons des rémunérations, de la stratégie, de l'avenir de Bouygues, de la formation, etc. Nous dialoguons également beaucoup avec les syndicats.

Hélène Ploix: J'aimerais revenir sur le Say on Pay. Dans la recommandation du code AFEP-MEDEF, il est précisé qu'en cas de vote consultatif négatif, le Conseil doit prendre l'avis du Comité des rémunérations, puis divulguer sur le site Internet de la société comment il entend prendre en compte l'avis exprimé par l'Assemblée Générale. C'est donc bien la responsabilité du Conseil de prendre cette décision. Ce que souhaite l'AG, c'est que rien ne soit caché de ce qui a été donné ou de ce qui sera perçu dans les années à venir. Les actionnaires sont davantage soucieux que les rémunérations des dirigeants aillent dans le sens de la performance de l'entreprise, que de leurs montants. M. Bouygues, vous avez montré l'évolution de votre rémunération en AG depuis 2008, et cela témoigne bien de la compréhension par les groupes des attentes des actionnaires : davantage de transparence.

**Philippe Marini**: M. de La Porte du Theil, quelle est l'approche des fonds en Assemblée Générale sur ces sujets de rémunération des dirigeants, avez-vous des souhaits particuliers à émettre à cet égard ?

Paul-Henri de La Porte du Theil: Nous élaborons, depuis une quinzaine d'années, un ensemble de recommandations sur les résolutions soumises au vote lors de l'AG. Nous avions recommandé que le nombre de mandats d'administrateurs soit limité à 2 pour les fonctions exécutives bien avant la nouvelle mouture du code AFEP-MEDEF. Nous avons donc eu un rôle précurseur, en quelque sorte. Nous nous efforçons d'aller vers la meilleure gouvernance possible car c'est un gage de pérennité pour les entreprises. Nous avons ainsi mis en place un code de gouvernance au sein de l'AFG et nous regardons de près comment les entreprises le respectent.

**Philippe Marini**: Viviane de Beaufort, en tant que Professeure à l'ESSEC, vous êtes la personnalité la plus « indépendante » de ce panel. Que pensez-vous de ces sujets ?

Viviane de Beaufort: La transparence est un moyen essentiel pour éviter de créer des conflits à propos des rémunérations, conflits le plus souvent liés au manque de confiance entre les parties prenantes; donner les informations c'est éviter que des fantasmes ne se développent. Ce principe dépasse la seule question des rémunérations et la tenue de l'Assemblée Générale. J'ai été sensible au fait que le dirigeant M. Bouygues prenne le temps d'expliquer régulièrement en interne – et auprès des parties prenantes – le « pourquoi » et le « comment » des choix de l'entreprise, ca permet de « déminer » les problèmes avant l'Assemblée Générale. C'est cela à mon sens une bonne gouvernance.



Martin Bouygues: En conclusion, je crois que les idées fortes qui se dégagent sont la transparence et la sincérité. L'entreprise est au centre de trois tropismes: le consumérisme, le social et la relation avec les actionnaires. Nous avons fait des progrès dans ces trois domaines et je pense que nous devons continuer à progresser dans ce sens. Les entreprises constituent un élément de stabilité et de sincérité dans une société qui bouge beaucoup, et elles doivent rester des parties prenantes actives de ce progrès.



Table ronde du Prix de la Gouvernance, en présence (de gauche à droite) de Viviane de Beaufort, Gérard Mestrallet, Philippe Marini, Martin Bouygues, Paul-Henri de La Porte du Theil et Hélène Ploix



# 11H10 - TABLE RONDE « TROPHÉE DE LA RSE»













- 1. Philippe Marini, Président de la Commission des Finances du Sénat, Sénateur-Maire de Compiègne et co-président du Jury du Grand Prix de l'AG 2013
- 2. Gérard Mestrallet, Président-Directeur Général de GDF SUEZ, société Lauréate 2012
- 3. Gilles Vermot-Desroches, Directeur Développement Durable et Délégué de la Fondation Schneider Electric
- 4. **Gilles Hengoat**, Président du Département des Marchés Financiers de la **CNCC** (Compagnie Nationale des Commissaire aux Comptes
- 5. Caroline de La Marnierre, Présidente de Capitalcom
- 6. Nicole Notat, Présidente de Vigeo

Remise du « *Trophée de la RSE* » à **Gilles Vermot-Desroches**, Directeur Développement Durable de **Schneider Electric** et Délégué général de la Fondation Schneider Electric, par **Nicole Notat** et **Caroline de La Marnierre** 





# REMISE DE PRIX

# TROPHÉE DE LA RSE – AG SCHNEIDER ELECTRIC

- Intégration du développement durable comme partie inhérente à la stratégie du Groupe : recherche de l'efficacité énergétique, cœur de métier de Schneider Electric
- Informations sur l'état d'avancement du Baromètre « Planète et Société » et des objectifs 2014
- Présentation des réalisations concrètes dans le domaine de la RSE avec clips vidéo, présentations et explications des produits, témoignages de clients institutionnels
- Focus sur les objectifs de la nouvelle organisation notamment l'accroissement de l'implication et de la responsabilité juridique de ses membres
- Mention du rapport d'assurance externe sur les informations extra-financières par les Commissaires aux Comptes

















**Philippe Marini**: Est-ce que la RSE, qui vous vaut cette distinction, est un véritable engagement pour Schneider Electric ou bien s'agit-il d'une ardente obligation, d'un sacrifice à faire ?



Gilles Vermot-Desroches: L'Assemblée Générale est un vrai lieu de symbole et de focalisation sur le discours de l'entreprise. Le fait que la RSE y ait une place de plus en plus importante met l'AG en cohérence avec l'entreprise. L'ambition pour Schneider Electric est de faire de la RSE et du Développement Durable un dénominateur commun à l'ensemble des décisions prises au sein de l'entreprise. Notre ambition est donc de prendre en compte dans notre business model les enjeux de la planète et des sociétés. Nous avons ainsi élaboré un baromètre assez simple à utiliser pour pouvoir observer la tendance générale, avec 13 indicateurs, dont les résultats sont régulièrement présentés lors des résultats trimestriels, pour permettre à chacun de comprendre les enjeux liés à la gouvernance, au social et à la protection de l'environnement. Il faut également savoir que 10% de la rémunération variable de l'ensemble de nos collaborateurs est calculé sur des critères RSE. Enfin, nous avons décidé cette année de publier des résultats « intégrés », financiers et extra-financiers, qui constituent ensemble l'orientation de l'entreprise vers son avenir.

**Philippe Marini** : Gérard Mestrallet, la RSE est-elle un élément d'attractivité des entreprises cotées à Paris ?

**Gérard Mestrallet**: Incontestablement ! **C'est une évolution internationale, qui est tout à fait souhaitable**. Je suis d'ailleurs très heureux que Schneider Electric ait remporté ce Trophée. Je suis particulièrement les actions de Schneider Electric dans le domaine de la RSE et nous nous retrouvons d'ailleurs assez fréquemment sur ce terrain. Ces développements et ces principes deviennent de plus en plus universels. **C'est le sens de l'histoire, un mouvement général**; **ce n'est ni décoratif, ni une fantaisie**. Tout progrès en matière de RSE est un progrès de court, moyen et long terme pour l'entreprise.

**Philippe Marini**: Nicole Notat, vous faites beaucoup pour que la RSE soit de plus en plus répandue et devienne un élément à part entière de cotation. Quid des pratiques d'optimisation fiscale et de la recherche d'un partage de la valeur ajoutée territoire par territoire ?

Nicole Notat : Nous valorisons notamment la présence d'administrateurs salariés au sein des Conseils. S'agissant de l'optimisation fiscale, notre objectif est d'être en capacité de collecter de l'information pour pouvoir émettre une opinion sur la transparence d'une société au regard de ce qu'elle paye comme impôts sur le territoire où elle est implantée. C'est une pratique que l'on sent émerger : certaines sociétés communiquent sur ces questions. L'entreprise la mieux notée est celle qui donne de l'information sur ses comportements en matière de fiscalité dans les territoires.



Table ronde du Trophée de la RSE, en présence (de gauche à droite) de Caroline de La Marnierre, Gérard Mestrallet, Philippe Marini, Gilles Hengoat, Gilles Vermot-Desroches et Nicole Notat.



**Philippe Marini**: Gilles Hengoat, comment procédez-vous pour vérifier les informations extrafinancières et quelle est votre approche en tant que Commissaire aux Comptes ?

Gilles Hengoat: Comme vous le savez, il y aura une obligation cette année de faire attester les informations en matière de RSE par un tiers indépendant. Les Commissaires aux Comptes font partie de ces tiers et sont certainement les plus légitimes. La plupart des sociétés du SBF 120 ont déjà fait certifier leurs informations en matière de RSE par leurs Commissaires aux Comptes. On s'aperçoit que l'ensemble des informations sur les comptes ou la RSE sont des éléments de performance que nous mettons à la disposition du public. Il y a par ailleurs des réflexions très importantes en ce moment en matière de rapport intégré. Schneider Electric a d'ailleurs fait un effort considérable : dans son Rapport Annuel, le Développement Durable apparaît comme un élément tout aussi important que la partie comptable. En tant que Commissaires aux Comptes, nous vérifions la présence de procédures de contrôle au sein de l'entreprise et nous testons la fiabilité de ces données, il s'agit d'une véritable démarche d'audit.

Diffusion du clip consacré aux travaux du Jury et du Club des Partenaires du Grand Prix de l'Assemblée Générale 2013.



Cliquez sur l'image pour suivre le lien



## 11H35 - REMISE DU « PRIX SPÉCIAL DU JURY »











- 1. Philippe Marini, Président de la Commission des Finances du Sénat, Sénateur-Maire de Compiègne et co-président du Jury du Grand Prix de l'AG 2013
- 2. Gérard Mestrallet, Président-Directeur Général de GDF SUEZ, société Lauréate 2012
- 3. Marie Merle, Directeur Communication Corporate du Groupe AXA
- 4. Nicolas Magnier, Responsable Juridique, Droit des Sociétés, Direction Juridique du Groupe AXA
- 5. Arnaud de Bresson, Délégué Général de Paris EUROPLACE

Remise du « *Prix Spécial du Jury* » à **Marie Merle**, Directeur Communication Corporate du Groupe AXA et **Nicolas Magnier**, Responsable Juridique, Droit des Sociétés, Direction Juridique du Groupe **AXA** par **Arnaud de Bresson** et **Philippe Marini** 





**Arnaud de Bresson** : Le Jury a décidé de récompenser – comme en 2012 – **l'entreprise ayant connu la meilleure progression au classement**. Trois éléments ont retenu notre attention cette année :

1) une présentation très pédagogique des mutations de l'environnement macroéconomique, véritable fil rouge de l'Assemblée Générale ; 2) la mise en valeur des initiatives de prévention mises en place par le Groupe, et enfin, 3) la qualité de l'exposé sur la gouvernance, en particulier la présentation des résolutions « sensibles » et la restitution du processus d'évaluation du Conseil et des Comités.



**Philippe Marini**: Je vous félicite d'être venus « en parité » et vous remets à tous deux ce Prix Spécial, qui récompense la formidable progression de votre Assemblée Générale dans notre classement.

Marie Merle: Nous remercions tout particulièrement le Jury du Grand Prix de l'Assemblée Générale pour ce Prix, dont nous sommes ravis. L'organisation d'une Assemblée Générale, c'est avant tout un travail d'équipe de longue haleine, un rendez-vous qui demande beaucoup de temps et d'énergie. C'est donc très gratifiant que tout ce travail soit récompensé aujourd'hui.

**Nicolas Magnier**: Le Jury du Grand Prix de l'AG scrute depuis plusieurs années nos Assemblées Générales, ce qui permet aux sociétés de la Place de continuer à progresser. Une Assemblée Générale, c'est à la fois un événement juridique, un événement de communication et un moment de rencontre avec nos actionnaires: le succès d'une AG dépend en grande partie de la capacité à bien coordonner ces trois dimensions. Il faut aussi reconnaître le rôle de nos actionnaires fidèles qui assistent à nos AG, et participent donc en tant qu'acteurs à la richesse des échanges.



Remise du Prix Spécial du Jury, en présence (de gauche à droite) d'Arnaud de Bresson, Gérard Mestrallet, Marie Merle, Philippe Marini et Nicolas Magnier



# 11H45 - TABLE RONDE « TROPHÉE DU SBF 80 » ET « GRAND PRIX DE L'AG »















- 1. Philippe Marini, Président de la Commission des Finances du Sénat, Sénateur-Maire de Compiègne et co-président du Jury du Grand Prix de l'AG 2013
- 2. Gérard Mestrallet, Président-Directeur Général de GDF SUEZ, société Lauréate 2012
- 3. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance de Michelin
- 4. Bruno Bich, Président du Conseil d'Administration de BiC
- 5. **Philippe Audouin**, Vice-Président Exécutif de la **DFCG** (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion)
- 6. Marc Lefèvre, Directeur Listings Europe de NYSE Euronext
- 7. Anne Maréchal, Associée du cabinet DLA PIPER

Remise du « *Trophée du SBF 80* » à **Bruno Bich**, Président du Conseil d'Administration de **BiC**, par **Philippe Audoin** et **Marc Lefèvre** 





**Philippe Audouin**: Tout d'abord, j'aimerais rappeler que la DFCG regroupe un peu plus de 3 000 directeurs financiers. Il était donc souhaitable que la possibilité d'améliorer son Assemblée Générale - grâce au Grand Prix de l'AG - s'étende à d'autres entreprises que celles du CAC 40. Nous avons ainsi



créé un Trophée dédié au SBF 80, qui récompense une des vingt entreprises préalablement sélectionnées selon cinq critères transparents, à la fois qualitatifs et quantitatifs.

Marc Lefèvre: Les cinq critères retenus par le Jury ont cherché à valoriser les entreprises qui « jouent le jeu » de l'actionnariat individuel, en favorisant la liquidité du titre et la mobilisation des actionnaires individuels en AG. J'en profite pour rappeler que l'indice du SBF 80 n'existe pas en tant que tel et qu'il s'agit d'une formidable innovation de la part du Jury du Grand Prix, voulant par là retenir les entreprises du SBF 120 moins celles du CAC 40!

**Philippe Marini**: Le fait que Bic, un groupe familial avec une trajectoire industrielle exceptionnelle, soit récompensé, est un message tout à fait positif.

Bruno Bich: Nous sommes très fiers d'être les premiers à recevoir le Trophée du SBF 80. Contrairement à ce que la plupart des gens pensent, la force première de Bic, c'est la production, viennent ensuite la vente et le marketing. Le rôle des fonctions support est cependant capital au fonctionnement de cet ensemble: la force de Bic, c'est avant tout les femmes et les hommes, clés de voûte de notre Groupe.

Chez Bic, nous continuons à vouloir offrir des produits de grande qualité à un prix non pas « bas » mais je dirais plutôt « juste ». J'ajoute que 49% de notre production mondiale en volume est fabriquée en France. Les produits que nous offrons sont des produits de qualité dans lesquels le consommateur a confiance, qui nous ont permis de grandir par rapport à nos concurrents — mais ce qui nous différencie encore plus, c'est notre philosophie : le consommateur est notre meilleur ami et la force d'une marque, ce n'est pas la publicité, mais la satisfaction répétée du client. Ce sont ces messages simples que nous nous efforçons de faire passer en Assemblée Générale, en expliquant aux actionnaires individuels quelles sont les bases et les forces de notre entreprise, nos grands projets, ainsi que les difficultés que pose l'air du temps. C'est une façon d'être simple, direct et transparent avec nos associés/propriétaires/actionnaires — qui ont placé leurs réserves dans notre entreprise souvent sur le long terme.



Table ronde du Trophée du SBF 80, en présence (de gauche à droite) de Bruno Bich, Philippe Audoin et Marc Lefèvre.



Remise du « *Grand Prix de l'AG* » à **Jean-Dominique Senard**, Président de la Gérance de **Michelin**, par **Gérard Mestrallet** et **Anne Maréchal** 





Anne Maréchal: Votre Assemblée Générale a suscité un réel « coup de cœur » au sein de l'équipe de consultants, qui reflète celui que le Jury a eu pour Michelin. C'est une entreprise familiale, française, ancrée dans un territoire avec de belles valeurs, une culture formidable, tout en innovant et en rencontrant de nombreux succès à l'international. Cette entreprise nous inspire beaucoup de fierté.

Jean-Dominique Senard: Je suis très honoré de recevoir le Grand Prix aujourd'hui et la fierté de ce Grand Prix sera partagée à Clermont-Ferrand et partout ailleurs. Je crois qu'il y a une spécificité chez Michelin, celle d'une AG qui se tient à Clermont-Ferrand et qui rassemble néanmoins près de 2 200 personnes, dont le regard est porté sur l'international. Au-delà de Clermont-Ferrand, les actionnaires eux-mêmes sont particulièrement attachés à la marque Michelin et à leur société. La marque Michelin reflète, en effet, l'âme même de l'entreprise et la passion qui la fait vibrer. Je pense qu'à travers ce Grand Prix, ce sont ces spécificités que vous avez voulu distinguer. Merci à vous.

**Philippe Marini**: Je souhaite vous interroger sur l'avenir du financement des sociétés en France par le marché actions. Quels sont les enjeux que rencontrent des entreprises telles que les vôtres, dont la tradition actionnariale est fortement ancrée dans l'identité ?

Jean-Dominique Senard: Plus le temps passe, plus je suis convaincu que le rôle des actionnaires va être de plus en plus fondamental. Il y a deux ans, nous avons par exemple annoncé une augmentation de capital pour financer notre croissance à l'international, c'était indispensable et cela a pourtant beaucoup étonné les observateurs qui reconnaissent aujourd'hui que c'était la bonne décision. Il est nécessaire que les actionnaires individuels jouent aussi leur rôle pour le financement des entreprises. On pourrait aborder les aspects fiscaux également, mais la question fondamentale est celle de la rémunération du risque pris par les actionnaires.

Bruno Bich : Le principal atout que les actionnaires individuels apportent à la société est la stabilité dont elle a besoin. Si des sociétés familiales sont reconnues aujourd'hui, c'est dû au fait qu'elles regardent le long terme, plutôt que le court terme.



Gérard Mestrallet: Nous passons d'un monde à un autre, avec de nouvelles contraintes en matière de régulation, et où les marchés vont avoir un rôle de plus en plus important. Mais cette transition est une période à risques: la stabilité de l'actionnariat est fondamentale pour bâtir des stratégies industrielles de long terme. Dans cette évolution, il est important de prendre en compte l'intérêt et la stabilité des actionnaires en étant attentifs, pour que cette période ne se traduise pas par une rupture dans le financement des entreprises. Je suis très heureux que le Jury ait récompensé des entreprises de « la France qui gagne », tellement internationales mais qui restent si françaises.

Anne Maréchal: Il est certain que l'actionnaire individuel stable reste l'arme anti-OPA la plus efficace. Nous sommes convaincus que les sociétés cotées doivent pouvoir trouver des solutions de financement via le marché actions. Nous recherchons avec nos départements restructuring et NYSE Euronext des solutions innovantes via notamment les obligations cotées pour les sociétés cotées qui éprouvent des difficultés à accéder au financement bancaire.

Marc Lefevre: Il est important de rappeler qu'Euronext a apporté plus de 83 Mds€ de financement aux sociétés cotées en 2012, principalement par l'obligataire. Nous sommes convaincus qu'Euronext peut davantage jouer son rôle de financement de l'économie réelle, en développant de nouveaux produits et notamment de l'obligataire. C'est dans cette logique que nous avons lancé EnterNext pour les PME souhaitant se financer autrement que par le crédit. Le financement bancaire représente à l'heure actuelle 92% du financement des PME/ETI. Un marché sans investisseurs ne peut pas fonctionner. Il y a un certain nombre d'initiatives à prendre et de chantiers à lancer pour redéfinir le financement de demain.

Philippe Audouin: La capacité, pour une entreprise, d'obtenir des ressources financières stables et durables est un vrai facteur de compétitivité. Ces ressources viennent certes des actionnaires individuels, mais également d'un cash flow libre suffisamment important. Restaurer les niveaux de marge est donc fondamental et permettrait d'initier un cercle vertueux qui conduirait à la fois à accroître la compétitivité de nos entreprises et par là même également à attirer de nouveaux investisseurs.



Remise du Grand Prix de l'AG du CAC 40 à Michelin, en présence (de gauche à droite) d'Anne Maréchal, Gérard Mestrallet, Philippe Marini et Jean-Dominique Senard.



## 12h15 – CLÔTURE DE LA CÉRÉMONIE

Clôture par **Bernard Cazeneuve**, Ministre délégué auprès du ministre de l'Economie et des Finances, chargé du budget



Je voudrais, tout d'abord, vous dire le plaisir que j'ai eu à suivre les travaux du Jury du Grand Prix de l'Assemblée Générale, car ce qui compte avant tout en matière de financement des entreprises, c'est la relation de confiance. Je voudrais aborder ce matin trois sujets : le rétablissement des comptes publics, les réformes dont le pays a besoin pour aider les entreprises à se développer, et enfin la politique européenne, car il n'y a pas de confiance possible en France, s'il n'y a pas de dialogue au niveau européen.

Nous entrons dans un nouveau dispositif qui a sa part de contraintes et de responsabilités: un mouvement de convergence au niveau des économies nationales et de la régulation. Notre Gouvernement est conscient du décrochage qui s'est opéré – au cours des dernières années – dans notre économie et dans d'autres économies de la zone Euro. Les déficits des comptes de l'Etat nous confrontent à l'impératif de redresser la croissance. Pour y parvenir, nous devons adopter des règles – peut-être plus contraignantes – pour évoluer vers davantage de transparence et nourrir la confiance. Il faut le faire avec suffisamment de volonté, sans pour autant nous défausser de nos propres responsabilités, pour que cette démarche soit couronnée de succès et nous permette de rester crédibles.

Nous devons donc assumer nos responsabilités en suscitant la confiance de l'Europe, mais l'Europe doit - dans un même mouvement - tenir ses engagements. Nous avons décidé d'aller vers l'union bancaire pour que les banques financent l'économie réelle et pour éviter qu'une crise bancaire ne déstabilise des pays de la zone Euro. Il faut également un dispositif de garantie des dépôts et de gestion des crises bancaires car la confiance, c'est aussi cette capacité de l'Europe à prendre les bonnes décisions au bon moment pour régler la crise.

Il nous faut en parallèle assurer la montée en gamme des services publics et réinventer notre modèle de protection sociale. Dans le même temps, notre pays doit garantir la stabilité fiscale aux entreprises. Nous n'avons aucune chance d'atteindre ces deux objectifs sans maîtrise de la dépense publique : un euro dépensé doit être un euro utile. Au cours des 10 dernières années, les dépenses publiques ont augmenté de 2%. Mon objectif est de diviser ce chiffre moyen par 4.

C'est un objectif ambitieux et difficile à atteindre mais nécessaire. Le développement des entreprises a besoin de lisibilité, de visibilité et de simplification. Nous voulons engager ce chantier dans une démarche de confiance plutôt que de contrôle. Les entreprises françaises doivent avoir confiance en leur pays, et la France dans ses entreprises. Certains voient dans les entreprises un lieu de profitabilité, d'autres un lieu d'exploitation; mais rarement l'entreprise est présentée comme un lieu d'épanouissement, d'investissement et d'innovation. Pourtant, l'entreprise, c'est ce joyau là.

Notre politique vise à créer un climat de confiance pour assurer le financement à long terme des entreprises et à ce que la fiscalité qui y est attachée permette leur développement. Ce sont les entreprises qui sont à la source de la croissance et de l'innovation, et c'est en elles qu'il faut placer notre confiance.

#### CONTACT



Michaël Duval | 01 45 49 65 57 | mduval@capitalcom.fr

**CAPITALCOM** | 10, boulevard Malesherbes 75008 Paris | Tél. 01 45 49 93 37 | www.capitalcom.fr | Twitter: @capitalcom1



# LE JURY DU GRAND PRIX DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2014

#### **CO-PRÉSIDENTS DU JURY**

Philippe Marini - Président de la Commission des Finances du Sénat, Sénateur-Maire de Compiègne

Jean-Dominique Senard – Président de la Gérance de Michelin (société Lauréate en 2013)

#### **MEMBRES DU JURY**

Philippe Audouin - Vice-Président Exécutif de la DFCG et Directeur Administratif et Financier d'Eurazeo

Viviane de Beaufort - Full Professor à l'ESSEC Business School

Gonzague de Blignières - Président du Comité de Surveillance d'Equistone Partners Europe

Christian de Boissieu - Professeur des Universités, Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Christiane Féral-Schuhl - Bâtonnier du Barreau de Paris

Louis Godron - Président de l'AFIC

Jean-Pierre Hellebuyck - Vice-Président d'AXA IM

Gilles Hengoat - Président du Département des Marchés financiers de la CNCC

Daniel Lebègue - Président de l'IFA et de l'ORSE

Marc Lefèvre - Directeur Listings Europe, NYSE Euronext

Jean-Hervé Lorenzi - Président du Cercle des Économistes

Anne Maréchal - Vice-Présidente de l'Association des Avocats en Droit Boursier

Véronique Morali - Présidente du Women's Forum

Virginie Morgon - Membre du Directoire d'Eurazeo

Nicole Notat - Présidente de Vigeo

Bernard Oppetit - Président de Centaurus Capital

Marie-Pierre Peillon - Présidente de la SFAF

Alain Pietrancosta - Professeur des Universités à Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Alain Pithon - Secrétaire Général de Paris EUROPLACE

Paul-Henri de la Porte du Theil - Président de l'AFG

Eliane Rouver-Chevalier - Présidente du CLIFF et de l'OCF

Christian Schricke - Délégué Général de l'ANSA